



אוניברסיטת בר-אילן

**ההדרכה כמרכיב בניהול מורשת השואה בחינוך
הבלתי פורמלי – חקר מקרה באתרים ומוסדות
המנציחים את שואת העם היהודי.**

יעל שטאובר

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לקבלת תואר מוסמך

בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר אילן

תקציר

ביקורים באתרים המנציחים את מורשת השואה מהווים נדבך חשוב ומרכזי בהוראת השואה ובעיצוב הזיכרון הקולקטיבי הישראלי. למרות חשיבותם של אתרי הנצחה אלה לחברה הישראלית, סקירת הספרות מלמדת על התעלמות כמעט מוחלטת מניהול ההדרכה באתרים אלה. מחקר זה יבקש לצמצם פער זה בספרות ויתמקד בפעילות ההדרכה המהווה מרכיב מרכזי בחוויית הביקור לה תיתכנה השלכות חברתיות, חינוכיות ופוליטיות מרחיקות לכת, כמו גם השלכות על שביעות הרצון מחוויית הביקור עצמה.

במחקר חדשני זה, הנשען על גוף ידע ממדעי הניהול, אומצה הגישה לפיה ניתן להמשיג את חוויית הביקור באתר מורשת כחווייה צרכנית, את המורשת כמשאב ואת המדריך כמי שמעורב בניהולם. לאור גישה זו, המדריך באתר רואה במצאי המורשת המוצגת באתר משאב (או חומר גלם) הנתון, במידה זו או אחרת, לרשותו. גישה זו נשענת על המודל שהוצע על-ידי Tunbridge and Ashworth (1996), הממשיג את תהליך הייצור של מורשת בתיירות, המתמקד ב-"Commodification" של המורשת- תהליך בו אירועים, חפצים ודמויות מהעבר עוברים תהליך מכוון של טרנספורמציה, באמצעות סוכני שימור היסטוריה, למוצר הליבה – המורשת. מוצר ליבה זה נועד לתת מענה למגמות הביקוש העכשוויות תוך שהוא משווק לפלחי שוק שונים מתוך מטרה להניב תועלות שונות. חוויית הביקור עצמה מוגשת למבקרים באמצעות מדריכים באתר אשר לפעילותם מיוחסת חשיבות מכרעת (אורן ועמיתיה, 2010; Cohen, Ifargan, & Cohen, 2002).

מטרות המחקר

מחקר זה מבקש לחשוף את מטרות ההדרכה, תכניה (המסרים והלקחים המרכזיים, התכנים הנושאים), הנרטיבים המשמשים בה והפרקטיקות הנהוגות בה כפי שהם משתקפים בתפיסתם של המדריכים ובהדרכתם, הלכה למעשה. מחקר זה מנסה לחשוף את הפרקטיקות הניהוליות בהן עושה המדריך שימוש לצורך ניהול חוויית הביקור. בנוסף, מחקר זה מטרתו לחשוף את תפיסתם- העצמית של המדריכים את תפקידם כמי שאמונים על ניהול חוויית הביקור.

אוכלוסיית המחקר

המחקר בוצע, בין השנים 2013-2015, בארבעה מתוך עשרת מוסדות הנצחת מורשת השואה בישראל המוכרים על-ידי משרד החינוך וכלל 15 מדריכים: "בית העדות" – ניר גלים (שלשה מדריכים); "בית טרוזין" (שלשה מדריכים); "שם עולם" – ישיבת כפר הרא"ה (שני מדריכים); "בית לוחמי הגטאות" (חמישה מדריכים) ושני מדריכים נוספים שהינם מדריכים עצמאיים במוסדות שואה שונים בארץ. מתוך אוכלוסיית המחקר 9 גברים ו-6 נשים, בטווח גילאים 25-64, טווח זמן העסקתם בהדרכה במוסדות שואה נע בין 8 חודשים ל-30 שנה.

כלי המחקר

בשל אופיו החלוצי של המחקר ובשל תשתית הידע הקיימת, נעשה במחקר זה שימוש באסטרטגיית מחקר איכותנית. המחקר בוצע בשני שלבים: ראשית, בוצע מחקר המתבסס על סקירת ספרות מקיפה. בנוסף, במסגרת שלב זה בוצעו שישה ראיונות. שני ראיונות עומק חצי מובנים נערכו עם מדריכים במוסדות המנציחים את מורשת השואה. ארבעה ראיונות נוספים נערכו, תוך שימוש בדגימת מומחים (מר אמיר השכל, מר אבי סגל, מר אריה ברנע, ד"ר בעז כהן) וזאת במטרה להעמיק בהבנת היבטים שונים הקשורים בתופעה הנחקרת. כן השתתפה החוקרת בהרצאות העשרה אודות תוכנית הוראת השואה החדשה של שר החינוך לשעבר שי פירון, ובהרצאה בנושא זיכרון השואה במערכת החינוך הפורמלית. השלב השני והעיקרי של המחקר, התבסס גם הוא על שני חלקים: 30 תצפיות לא-משתתפות ולא מובנות בהדרכות במוסדות שעניינם הנצחת מורשת השואה (ברוב המקרים נערכו שתי תצפיות על כל אחד מהמדריכים שלקח חלק במחקר ורואיין). בהמשך, נערך שימוש בכלי המחקר העיקרי- ראיונות עומק חצי-מובנים עם אותם מדריכים שהיו במוקד התצפיות.

ניתוח הממצאים

ניתוח הממצאים התבצע במהלך איסוף הנתונים ואחריו. מחקר זה מתבסס על הפרדיגמה האיכותנית קונסטרוקטיביסטית, המדגישה את ההבנה ההוליסטית של התופעות הנחקרות ואת חשיבות ההקשר בפרשנותן ונשען על גישת "התיאוריה המעוגנת בשדה". תהליך הניתוח כלל ארבעה שלבים, המשלבים בין גישתו של שקדי (2003) וגישתה של גרוס (1995).

ממצאי המחקר

הממצאים מלמדים כי המדריך שואף להעניק למבקר חוויה קוגניטיבית ורגשית עמוקה עם השלכות להווה ולעתיד. ניתוח הראיונות והתצפיות מלמד על קיומם של אשכולות של מטרות הדרכה, בניהם מתקיימת היררכיה: להכיר למבקר את הסיפור ההיסטורי, מכמיר הלב, של

תקופת השואה ומלחמת העולם השנייה וליצור זיכרון אודותיה; להעביר ידע אודות אנשים ו/או אירועים שלא זכו לחשיפה ו/או לתקן עוולות כלפי דמויות ו/או אירועים בתקופה; לעורר במבקר עניין, הבנה ומחשבה; לטפח ערכים הומניים ו/או יהודיים ו/או לאומיים; ולעוררו לפעולה. מקורות שונים (מסמכים, עדויות, פריטים חפציים ועוד) ופרקטיקות שונות (פרסוניפיקציה, שימוש בשאלות ועוד) משמשים, באמצעות פרשנות והמסרה באתר, לבסס את הנרטיב אותו מאמץ המדריך, לתמוך במסרי ההדרכה, לתווך את הסיפור וליצור אחדות פנימית בניהם.

ניהול ההדרכה וניהול חוויית הביקור מושפעים מגורמים שונים, מהם מוסדיים (כגון: חזון, מטרות, מדיניות וגמישות תפעולית, תמהיל שיווק ומיתוג האתר, היקף ונושאי התייעוד הוויזואלי), מהם אישיים הנוגעים בזהות המדריכים [כגון: תפיסת עולם בהתייחס לשואה (נרטיב) וללקחיה ולמסריה, החשיבות וה "קירבה ללב המדריך" של הנושא/המוצג], וכאלה הנוגעים לתפיסתו של המדריך את המבקרים (כגון: תפיסת רמת הידע הקודם, תפיסת רמת הקשב והעניין של המבקרים), סגנון ההדרכה האישי של המדריך ותפיסת תחושת חופש הפעולה בניהול ההדרכה (הקשורה לרמת הפיקוח לה נתון המדריך בזמן ההדרכה), מהם הקשורים במבקרים (כגון: מאפיינים סוציו-דמוגרפיים, משך הביקור, רמת הקשב והעניין) ומגורמים אחרים (כגון: אירועים חיצוניים). גורם נוסף המשפיע על ניהול ההדרכה, הינו הסגמנטציה המתבצעת לפני ובמהלך ההדרכה על-ידי המדריך. לאור משתנים אלו המדריך, באופן מודע, מנהל את חוויית הביקור וההדרכה כך שהוא בוחר את הנושאים בהם יתרכז בהדרכה, את אופן הצגתם, את עוצמות ומורכבות ההסברים ואת היקף המטרות. זאת, תוך שהוא מתייחס ל "רוח המוסד" אך בעיקר לתפיסת עולמו והבנתו הוא את לקחי השואה.

אחד הממצאים הבולטים של המחקר הוא כי סגמנטציה של המבקרים (במונחי גיל, מאפייני תעסוקה, רמת עניין וקשב, ידע קודם ועוד) אותה מבצע המדריך, לפני ובמהלך הביקור, משמשת כלי לקבלת החלטות אודות התאמות בתכני ואופן ניהול ההדרכה ומשפיעה על רוחבם ועומקם של הנושאים וההסברים שיוצגו למבקרים. כמו כן, משמשת סגמנטציית המבקרים לפרסונליזציה של חוויית הביקור. כלומר, המדריך מנסה לתת למבקר את התחושה כי חוויית הביקור רלוונטית לו. תחושה זו, שמקורה בהדגשת רלוונטיות וחשיבות הביקור להווה ולעתיד של המבקר, מיועדת להגביר ו/או ליצור עניין וזיקה אישית נוספת ולהעצים את חוויית הביקור והשלכותיה.

על-אף שבאופן דקלרטיבי, ניתן להבחין בין המוסדות השונים המנציחים את השואה בהתבסס על הנרטיב המוביל אותו אימץ המוסד, נמצא כי בכל ההדרכות, נעשה שימוש ביותר מנרטיב אחד במהלך ההדרכה. לרוב נעשה שילוב בין הנרטיב האוניברסלי והנרטיב הפרטיקולארי-יהודי וכן בנרטיב הגבורה האקטיבית, רוחנית, תרבותית ואמונית. כן, נעשה שימוש בנרטיבים הפרטי, קולקטיבי והיסטורי. כך נוצר נרטיב משולב והומופוני (מונח מעולם המוסיקה המתאר מרקם המורכב מקולות רבים, המאופיין בקול ראשי מוביל, וקולות נוספים ה"כפופים" לו, ומשמשים בעיקר כליווי וכמעשירי המרקם), המיועד לתת מענה למגוון קהלים ו/או לאפשר גישה חינוכית פלורליסטית. אולם, המדריך הוא זה המחליט איזה משקל יקבל כל נרטיב במהלך ההדרכה בהתאם למטרותיו ותפיסת עולמו את לקחי ומסרי השואה. להחלטה זו השלכות מרחיקות לכת על חוויית הביקור.

הממצאים מצביעים על קיומם של שני טיפוסים של הדרכות: האחת, "הדרכה חווייתית-פעילה" והשנייה, "הדרכה תיירותית-הסברתית". טיפולוגיה זו התבססה על קריטריונים ארגוניים ופדגוגיים אשר נחשפו ואופיינו במחקר זה: אופן ניהול ההדרכה, מבנה ההדרכה, תכני הפעילות, המעורבות המצופה מן המבקר וכן הבחנה המתמיינת ל "מי במוקד ההדרכה". "הדרכה חווייתית-פעילה" מתקיימת לרוב במתכונת יום-עיון, המשלבת יחידות נושאיות שונות, תוך שימוש במגוון הפעלות. הדרכה זו מיועדת לקבוצות אורגניות, לרוב ברמה מוסדית (כגון: תלמידים, חיילים). משכה של הדרכה מסוג זה לרוב כ- 6-9 שעות (עם מספר הפסקות בנות כשעה סה"כ) וקיימת ציפייה לאקטיביות מצד המשתתפים. מאפיין מרכזי הינו כי במוקד הדרכה זו מצויה האינטראקציה בין המדריך והמבקרים. טיפוס ההדרכה השני, "הדרכה תיירותית-הסברתית" הדרכה במרחב מוזיאלי. הדרכה זו מיועדת ליחידים, משפחות וקבוצות (אקראיות או אורגניות). משכה של הדרכה זו, כ- 2-3 שעות בלבד (ללא הפסקה) ולרוב היא כוללת יחידת זמן הדרכה אחת לה היקף נושאים מצומצם. בהדרכה מטיפוס זה המבקרים הינם לרוב, פסיביים. מאפיין מרכזי של הדרכה זו הינו כי במוקד ההדרכה מצוי המדריך. בין שני טיפוסים ההדרכות, מרכיבי קטגוריות משותפים (כגון: מטרות הדרכה, נרטיבים, מסרים ולקחים המיוצגים למבקרים ואף חלק מפרקטיקות ההדרכה), אולם קיימים הבדלים בין המינוחים השונים של מרכיבי ההדרכה. ניתן לדמות את המצב לחוויות המורכבות ממרכיבים דומים, אך ההבדל בניהן מקורו במשקל ובכמות המרכיבים בתמהיל אותו יוצר המדריך. בשני טיפוסים ההדרכה רווח שילוב בין הסגנון הקוגניטיבי והסגנון החווייתי-ריגושי, כאשר הפרקטיקה הנפוצה הינה פרסוניפיקציה באמצעות הצגת סיפורו של היחיד שחוה את מאורעות השואה.

המדריכים מייחסים חשיבות רבה לתפקידם בעיצוב תודעת השואה ומדגישים את תפקידי החינוך, התיווך, "המאיר והמחייה" של אירועים ודמויות בתקופה והנחלת מורשת השואה. כמו כן מיוחסת חשיבות לתפקידי האינטגרציה בין המרכיבים בהדרכה (לדוגמה: קוגניציה ורגש; ידע היסטורי אודות התפתחויות, מגמות ותהליכים להם חשיבות להבנת השואה) והאינטראקציה עם המבקרים (התאמה לקבוצה, יכולת לעורר שאלות, דיון ומחשבה בהתייחס לנושאים או דמויות ומעשיהן, הצפת מורכבויות ומשמעויות). חשיבות מיוחסת גם להבנייתו של הסיפור, הפקת חיים בהתרחשות או בדמות, תמצות המידע לכדי מהות/ תובנותיו המרכזיות ומנגד היכולת להרחיב ולפרט בהקשר הרלוונטי, בחירתם ופרשנותם של מוצגים/ סיפורים אישיים בהקשרם, ובהתייחס למהלך ההדרכה והדינמיקה הקבוצתית.

דיון וסיכום

ניהול ההדרכה הינו מרכיב מרכזי להבנת חוויית הביקור והשלכותיה לה, עד כה, לא הופנתה תשומת לב מחקרית רבה וזאת למרות חשיבותה לייצוג מורשת השואה ולהבנייתה בזיכרון הקולקטיבי בחברה הישראלית.

לתוצאות המחקר תרומה לגוף הידע האקדמי. לדוגמה, מהספרות העוסקת בהוראת השואה ניתן ללמוד כי מתקיימת בחירה בין נרטיבים ולמבקר מוצג נרטיב אחד. ממצאי המחקר מלמדים כי במוסדות המנציחים את מורשת השואה מיוצג נרטיב משולב-הומופוני, בו ניתן דגש לנרטיב אותו מאמץ המדריך, המלווה בנרטיבים נוספים, ומשולב (ולפחות אינו מנוגד) בנרטיב המוסדי. נרטיב משולב-הומופוני זה, משקף את תפיסתם של המדריכים אודות אי סתירה בין הנרטיב האוניברסאלי ובין הנרטיב פרטיקולארי-יהודי (והנרטיבים האחרים). יתרה מכך, שילוב זה משקף את תפיסת המדריכים כי איזון ושילוב בין נרטיבים מספק תמונה רחבה יותר אודות תקופת השואה ובכך תומך במודל הדיאלוגי (Gadamer, 1999, אצל יוגב ונווה, 2004) אודות "נרטיבים מפויסים". שילוב נרטיבים זה מיועד ליצירת שיח חינוכי פלורליסטי ו/או לפתיחות למגוון קהלי יעד (יהודים ולא-יהודים) בעלי תפיסות נרטיביות שונות אודות תקופת השואה.

למחקר תרומה לספרות העוסקת בהדרכה וניהול אתרי מורשת. מטרת ההדרכה לתפיסתו של המדריך, הינה להקנות למבקר חוויה בעלת משמעות להווה ולעתיד, התואמת את האידאולוגיה האישית אותה מאמץ המדריך. זאת, בלא לסתור את "רוח המוסד". המדריך, תוך שהוא מתמרן במרחב האתר, מזכך את התוכן ההיסטורי רחב היריעה לכדי מצרף של פסקאות, סיפורים, תמונות וחפצים. כך, באפשרותו וביכולתו של המדריך לעצב עבור המבקר זיכרון באופן

סלקטיבי, בהכוונתו ובהדגשתו נרטיבים, מסרים ולקחים נבחרים (תוך התעלמות מאחרים), על ידי הפניית תשומת לב המבקרים למוצגים ומונומנטים התואמים אידיאולוגיה מסוימת. מטרה זו מושגת באמצעות הפרשנות (Interpretation) וההמסרה (Delivery of Interpretation), (שפירא וורקה, 2013) אותה מבצע המדריך באתר. הפרשנות וההמסרה מיועדות ליצור אצל המבקרים חוויה הוליסטית המערבת היבטים רגשיים, אישיים וקוגניטיביים, בנוסף להיותם כלים חינוכיים ולימודיים (אורן ועמיתיה, 2010 ; גרוס, 2011). תוצאות המחקר מלמדות כי המדריכים משתמשים לצורך יצירת זיכרון סלקטיבי ולעיצוב חוויית ביקור מסוימת, במגוון פרקטיקות. זאת למען העשרת החוויה החינוכית, להתמודדות עם מורכבות הנושא (גרוס, 2011) ולמתן מענה למגוון צורות למידה (וגנר ועליון, 2004 ; Khalid et al., 2011).

לסיכום, המדריכים, המשמשים, כמו גם מגדירים עצמם, כסוכני זיכרון (Halbwachs, 1992) וכסוכני זהות (פלדחי ואטקס, 1999), מעוניינים למסור לא רק את אירועי העבר אותם הם מבקשים שיזכרו, אלא גם את המשמעות של אירועים אלה, כפי שהם תופסים אותה ובכך לוקחים חלק פעיל ומשמעותי בניהול מורשת השואה.

המלצות תיאורטיות

מחקר זה עשוי לתרום לגוף הידע העוסק בנרטיבים, באשר לשילוב נרטיבים, בחינת תפקידם ותרומתם לעיצוב תודעה קולקטיבית כמו גם אופן התפתחותם עד כה והתפתחותם העתידית. מחקר זה חשף כי המדריכים יצרו נרטיב הומופוני המשלב בין כל הנרטיבים המוכרים בספרות המחקרית. תוצאות אלה סותרות מחקרים שונים (למשל, אורן, 1993) מהם ניתן להסיק כי המבקר נחשף לנרטיב מסוים ולא לשילוב בניהם. כמו כן, לממצאי מחקר זה תרומה לגוף הידע העוסק בהדרכה בתיירות ובהדרכה העוסקת בתיירות מורשת בפרט, בהתייחס למרכזיותו של המדריך בניהול חוויית הביקור כגורם לו השלכות חשובות ומהותיות. תרומה נוספת עשויה להיות לגוף הידע העוסק בהוראת השואה, בהתייחס להבנייתו וחשיבותו של מדרג היררכי של מטרות הוראת השואה. תוצאות המחקר מלמדות כי למדריכים תפיסה "היררכית" של מטרות הוראת השואה (במובן המזכיר את פירמידת הצרכים של מאסלו).

המלצות יישומיות

למחקר זה שלל המלצות למעורבים בהנחלת מורשת השואה וניהולה. ממחקר זה נובעות המלצות למערכת החינוך (הפורמלית והבלתי-פורמלית) שעניין הכרת ולימוד אופן ייצוג מורשת השואה

למבקרים (תכנים ופרקטיקות) במוסדות השונים העוסקים בהנצחת מורשת השואה, לצורך בתכנון ובקרה של תכני הביקור, ולמי שאמונים על שילובם אל תוכנית הלימודים. בשולי המחקר, עולות המלצות בהתייחס לתפקידיו של המורה (ו/או) המלווה וזהותו וכן לבחינת שימושי ואופן ניהול מורשת בכלל ומורשת השואה בפרט. המלצות נוספות מופנות למנהלי המוסדות העוסקים בהנצחת מורשת השואה בהתייחס ליישומים ניהוליים כגון, היבטי פיקוח והסמכה. תוצאות המחקר מלמדות כי המדריכים מנהלים היבטים שונים בחוויית הביקור לאור תפיסתם והשקפתם האישית אודות השואה. מנהלי אתרי מורשת צריכים לגבש מדיניות בנושא זה, האם הם מעניקים למדריך חופש זה או שהם מבקשים אותו לדבוק בחוויה מסוימת.

לאור תוצאות המחקר, מי שאמון על ניהול ההדרכה באתר וכן גופי ההכשרה המכשירים מדריכים לאתרי מורשת השואה, צריכים להבין לעמוק את הקשר בין המרכיבים השונים בחוויית הביקור. בחינת קשר זה, ייתכן ותקיש על הדרכים בהן יש לנהל את חוויית הביקור כמו גם על הקניית כלים למדריך לניהול אחראי של חוויית הביקור. כמו כן, תוצאות המחקר מלמדות כי היכולות להשפיע על המבקר הינה בבסיס פעילות ההדרכה. מידע זה יכול לשמש גופים המעוניינים לגייס אליהם מדריכים.

מגבלות המחקר

מגבלותיו של מחקר זה נובעות מהיעדר דגימת מוסדות העוסקים בהנצחת מורשת השואה בישראל שאינם תחת פיקוח משרד החינוך (כגון, "גנזך קידוש השם" בבני ברק, "מרתף השואה" בירושלים, "מוזיאון הלוחם היהודי במלחמת העולם השנייה" בלטרון), כמו גם היעדר ייצוג הדרכות של מדריכי "יד ושם" מן המחקר – מוסד ההנצחה הרשמי של מדינת ישראל, אשר לו היקף המבקרים הנרחב והמגוון ביותר. מגבלות נוספות ניתן לייחס לדגימתן של הדרכות רק בשפה העברית, לקהל ישראלי, רובו יהודי, כמו גם לראשוניותו של המחקר ולביצועו על ידי חוקרת אחת בלבד.

תוצאות מחקר זה מלמדות על צורך במספר מחקרי המשך:

א. מהמחקר עולה כי בידי מי שמנהלים את חוויית הביקור במוסדות המנציחים את מורשת השואה אין גוף ידע אודות השלכות הביקור על המבקרים. מחקר זה מלמד כי יש לנתח ולחקור את חוויית הביקור באתרים אלה כפי שחוקרים תהליך הטמעה של מסרים (מסע פרסום) מתוך מטרה לנהל באופן מושכל, אחראי ואפקטיבי את חוויית הביקור.

- ב. בחינת חוויית המבקרים תוך בחינת קשרים אפשריים בין המסרים ו/או מטרות ההדרכה לבין השלכותיה על המבקרים.
- ג. לאור גישת מחקר כמותנית, בחינת הקשר בין תפיסת עולמו (אמונות ורעיונות המעצבות נקודת מבט על נושא מסוים) של המדריך, תפיסתו את תפקידו, אישיותו/תכונות אופיו והרקע הביוגרפי שלו, לבין מסרי ההדרכה והפרקטיקות בהן נעשה שימוש במהלך ההדרכה.
- ד. בחינת מטרות, תכני, מסרי ופרקטיקות ההדרכה המשמשים בהדרכות לקהל שאינו ישראלי ו/או שאינו יהודי וכן לקהל חרדי .
- ה. בחינת מטרות, תכני, מסרי ופרקטיקות ההדרכה באתרים המנציחים את מורשת השואה בעולם תוך מתן דגש לתפיסתם העצמית את תפקידם של המדריכים במוסדות אלו.
- ו. בחינה כיצד אופי ההדרכה מקיש על הביקוש לביקור באתר ועל שביעות הרצון מהביקור בו.

מילות מפתח : שואה, ניהול הדרכה, חינוך בלתי פורמלי, ניהול תיירות מורשת, חוויית ביקור.